

УДК 331.103.244 (075.8)

Парфьонов Ігор Вікторович

здобувач кафедри управління проектами
Одеського регіонального інституту державного управління
Національної академії державного управління
при Президентіві України

ІНСТИТУЦІЙНА МОДЕЛЬ ДЕРЖАВНОГО МЕХАНІЗМУ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ

***Анотація.** У статті доведено, що застосування проектного підходу під час розробки програмних документів забезпечує суттєве вдосконалення державного регулювання регіонального розвитку в двох аспектах – як процесу забезпечення здійснення заданих ефективних змін; як системи організаційно-правового та ресурсного забезпечення управління проектами і програми розвитку територій. Це знайшло відбиття в розробленій структурі інституціонального середовища проектної діяльності органів публічної влади. Визначено особливості сучасних методологічних підходів до організації управління проектами регіонального розвитку та обґрунтовано засади їх удосконалення в організаційно-інституційному аспекті, що дозволило довести доцільність формування державного механізму проектного управління регіональним розвитком і розробити його організаційно-функціональну структуру з конкретизацією видів взаємодії органів публічної влади в межах кожної фази життєвого циклу проекту.*

***Ключові слова:** публічна політика, проектний підхід, регіональний розвиток, державний механізм проектного управління, інституціональне середовище.*

Парфенов И. В. Институциональная модель государственного механизма проектного управления региональным развитием

***Аннотация.** В статье доказано, что применение проектного подхода при разработке программных документов обеспечивает существенное усовершенствование государственного регулирования регионального развития в двух аспектах – как процесса обеспечения осуществления заданных эффективных изменений; как системы организационно-правового и ресурсного обеспечения управления проектами и программы развития территорий. Это нашло отражение в разработанной структуре институциональной среды проектной деятельности органов публичной власти. Определены особенности современных методологических подходов к организации управления проектами регионального развития и обоснованы принципы их совершенствования в организационно-институциональном аспекте, что позволило доказать целесообразность формирования государственного механизма проектного управления региональным развитием и разработать его организационно-функциональную структуру с конкретизацией видов взаимодействия органов публичной власти в пределах каждой фазы жизненного цикла проекта.*

***Ключевые слова:** публичная политика, проектный подход, региональное развитие, государственный механизм проектного управления, институциональная среда.*

Parfenov I. V. Institutional model of state mechanism of project management of regional development.

Annotation. The article proves that the use of project-based approach in the development of program documents provides a significant improvement of state regulation of regional development in two ways: as a process to ensure effective implementation of the set changes; as a system of organizational, legal and resources for project management and software development areas. This is reflected in the structure of the institutional environment developed project of the public authorities. The features of modern methodological approaches to project management and regional development grounded in the principles of improving organizational and institutional aspects that allowed prove the feasibility of forming a state mechanism project of regional development and to develop its organizational and functional structure of the specification types of interaction of public authorities within each phase of the project life cycle.

Key words: public policy, project approach, regional development, state mechanism project management, institutional environment.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Проектне управління регіональним розвитком становить інструментарій публічної політики, що забезпечує визначення суспільної проблеми на основі врахування інтересів стейкхолдерів, постановку проблеми на урядовий порядок денний, вироблення альтернативних варіантів вирішення проблеми та вибір найкращого рішення, упровадження прийнятої політики, моніторинг її реалізації та оцінювання наслідків.

Ефективність реалізації проектів регіонального розвитку безпосередньо залежить від наявності організаційно-оформленої системи інституцій та інститутів, що структурують взаємовідносини суб'єктів у процесі проектного управління регіональним розвитком. Узгодженість інтересів і дій суб'єктів державного механізму проектного управління регіональним розвитком є основним чинником забезпечення якості результатів проекту, що зумовлює практичну доцільність розроблення його інституціональної моделі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Під час розроблення та обґрунтування моделі державного механізму проектного управління регіональним розвитком до уваги було взято наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, які переймалися питаннями інституціональної

взаємодії, інституційної компліментарності, інститутами регіонального розвитку, модернізації державної політики регіонального розвитку (Боголіб Т. М. [1], Дюркгейм Е. О [2], Казакова К. В. [8], Кірдіна С. Г. [9], Ліпов В. В. [10], Сухарєв О. С. [18], Шекшуєв О. А. [19]). Методологічним підґрунтям для розробки організаційно-функціональної структури державного механізму проектного управління регіональним розвитком став аналіз низки нормативно-правових актів – законів України [3-6], постанов Кабінету Міністрів України [12-17], наказів центральних органів виконавчої влади [11] та ін.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.

Аналіз наукового доробку в цій сфері свідчить, що державний механізм проектного управління регіональним розвитком лише формується і тому багато організаційно-інституційних та інфраструктурно-технологічних аспектів його функціонування є неврегульованими. Тому дослідження цього питання є актуальним у науковому і практичному аспектах.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає в обґрунтуванні моделі державного механізму проектного управління регіональним розвитком і розробленні його організаційно-функціональної структури.

Виклад основного матеріалу дослідження. Домінантною особливістю державного механізму проектного управління регіональним розвитком можна визначити інституціональну взаємодію, специфіка якої пов'язана з особливостями як інституціональних форм, так й інституціональних функцій. На думку В. Липова [10], ця взаємодія відбувається як у статиці (взаємозв'язок інституціональних форм), так і в динаміці (взаємодія, що виникає в результаті виконання інститутом різних функцій; взаємодія різних інститутів, що спільно забезпечують загальну функцію; взаємодія, що виникає при виконанні суміжних функцій суміжними інститутами). Таким чином, формування державного механізму проектного управління регіональним розвитком передбачає врахування

особливостей як ієрархічної (структурної), так і горизонтальної (функціональної) взаємодії.

Наявність ієрархічних відносин, співвідпорядкованість, багаторівневість – передумова формування структури державного механізму проектного управління регіональним розвитком. Ця структура має три управлінських рівні – стратегічний, функціональний/проектний, оперативний – з конкретними видами і формами інституціональної взаємодії суб'єктів проектного управління.

На основі аналізу наукових праць з інституціональної взаємодії [1, 7, 8, 9, 18, 19] можемо виокремити два основних її види – механічну й органічну (з можливими варіаціями) та три форми взаємодії (рис. 1).

Перший вид інституціональної взаємодії – механічний – можна визначити як взаємодію (безпосередню або опосередковану через агентів), що проявляється через легітимні (закріплені законодавством) інституціоналізовані форми співпраці в рамках вирішення конкретної проблеми, яка не завжди має публічний характер, або представляє його опосередковано. Механічний вид інституціональної взаємодії не завжди передбачає конструктивний результат для всіх його суб'єктів та визначається взаємодією на рівні формальних норм і правил, закріплених законодавством. Механічний вид характерний і для міжінституціональної взаємодії, яка виникає на одному інституціональному рівні (наприклад, між ЦОВВ при реалізації грантових міжнародних проектів).

Другий вид інституціональної взаємодії – органічний – виявляється в консолідаційних формах вирішення публічних проблем, що сприяє формуванню інституціональної компліментарності (взаємодоповнюваності) суб'єктів проектного управління регіональним розвитком і нівелює соціальні конфлікти. Органічний вид інституціональної взаємодії передбачає конструктивне співробітництво.



Рис. 1. Види і форми інституціональної взаємодії суб'єктів проектного управління регіональним розвитком

Особливість інституціональної взаємодії полягає в трьох рівнях проектного управління – стратегічному, функціональному та оперативному. Загалом же формування життєздатної та ефективно функціонуючої інституціональної системи регіонального розвитку неможливе без урахування зв'язків і відносин між її елементами, впливу результатів їх взаємодії на ефективність окремих складових і системи в цілому. Усвідомлення цього факту підкреслює доцільність розроблення інституціональної моделі державного механізму проектного управління регіональним розвитком.

Е. Дюркгейм формування ієрархічних відносин виводить із потреби поділу функцій, їх вертикальної диференціації. Під функцією інституту розуміється роль, яку він виконує в соціальній системі; усталений спосіб взаємодії, за якого зміни в одному об'єкті призводять до змін в іншому; стандартизовані дії, регульовані певними нормами. Функція встановлює відношення відповідності між певними діями й потребами [2]. Таким чином, коли йдеться про функцію, маються на увазі дії та їх послідовності, виконувані в межах певних структур і націлені на забезпечення їх життєдіяльності. Конкретна функція – одна зі складових забезпечення життєдіяльності державного механізму.

Інституціональні функції державного механізму проектного управління регіональним розвитком змістовно характеризуються як консолідація дій суб'єктів; узгодження інтересів заінтересованих сторін проектного управління регіональним розвитком; синхронізація документів регіонального розвитку; мобілізація ресурсів; організація управління проектами і програмами регіонального розвитку; інтеграція інформації та координація регіональних проектів і програм, забезпечення неперервного комунікативного простору.

Важливо зазначити, що інституціональні функції лише сукупно можуть забезпечити можливість практичної життєздатності державного

механізму проектного управління регіональним розвитком, адже інституціональні функції, з одного боку, – це спосіб існування інституціональної форми механізму, а з іншого – інституціональна форма може існувати лише як носій певних функцій. Лише в своїй єдності функції формують цілісний інституціональний елемент за принципами: цілісності – внутрішньої єдності; зв'язності – комплексної взаємодії та взаємообумовленості, коли кожна з них є умовою існування інших; послідовності – неперервна, упорядкована, послідовна взаємодія в межах встановлених завдань.

Компліментарність інституціональних функцій та видів інституціональної взаємодії формує певну інституціональну форму – норми і правила здійснення проектної діяльності у сфері регіонального розвитку.

Інституціональна форма відтворює/віддзеркалює державний механізм проектного управління як публічний інститут – об'єднання різних груп дійових осіб публічної політики, кожна з яких переслідує власну мету. Відповідно нормальне функціонування державного механізму зумовлюється не лише раціональністю організаційно оформленої системи інституцій, але й урахуванням потреб та інтересів суб'єктів проектної діяльності, забезпеченням їх узгодженості на основі пошуку компромісу, що й визначає публічний формат державного механізму проектного управління регіональним розвитком. Характерною ознакою інституціональної форми є забезпечення ефективної взаємодії між усіма дійовими особами та залучення заінтересованих сторін до реалізації проекту.

Аналіз еволюції видів взаємовідносин між державними і недержавними інститутами в системі проектного управління регіональним розвитком – від взаємодії до співробітництва і партнерства – дав змогу встановити, що партнерство є найефективнішою інституціональною формою взаємовідносин суб'єктів реалізації проектів регіонального розвитку завдяки її ґрунтуванню на засадах компромісу інтересів та

об'єднання ресурсів. Складність формування партнерських відносин у системі проектного управління регіональним розвитком зумовлена значною кількістю заінтересованих сторін, для забезпечення конструктивної взаємодії з якими потрібен широкий спектр заходів і підходів упродовж усього життєвого циклу проекту; формуванням видів багатосторонніх партнерств (державно-приватне, громадсько-державне, соціальне, стратегічне, міжнародне тощо) та різноманітних мереж – громадських організацій, фірм у сфері передових послуг, асоціацій індивідуумів за інтересами, асоціацій органів місцевого самоврядування, етнічних мереж, наукових мереж, міжнародних проектів тощо.

Способом організації управлінської практики, що передбачає певну відмову від структурно-функціонального підходу (ієрархічних асиметричних структур, для яких характерна деяка нерівність: розвиток одних відбувається за рахунок інших) та орієнтований на використання інших базових ресурсів – інформації та технології (знань), є мережевий підхід до проектного управління регіональним розвитком. Партнерська мережа як інституціональна форма державного механізму проектного управління регіональним розвитком – це формалізація (створення системи норм і правил, що регламентують формат, процеси, процедури) взаємовідносин між учасниками проектного управління і зацікавленими сторонами регіонального розвитку на основі договорів (угод, контрактів) щодо здійснення спільної діяльності, спрямованої на досягнення конкретної мети.

Узагальнена схема структури партнерської мережі (рис. 2) між шістьма основними вузлами – групами інтересів з певними видами взаємозв'язків – має такі складові: 1) суб'єкти регіональної економіки; 2) суб'єкти державного регулювання регіонального розвитку; 3) публічні структури (громадські організації, асоціації); 4) установи освіти, науки, консалтингу; 5) населення території, громада; 6) грантові та донорські

організації. Кожний вузол є автономною субстанцією, і агенти цього вузла можуть формувати партнерські відносини з агентами інших вузлів, з одного боку, а з іншого – бути одночасно включеними до різних вузлів, формуючи більш складну систему партнерських відносин.

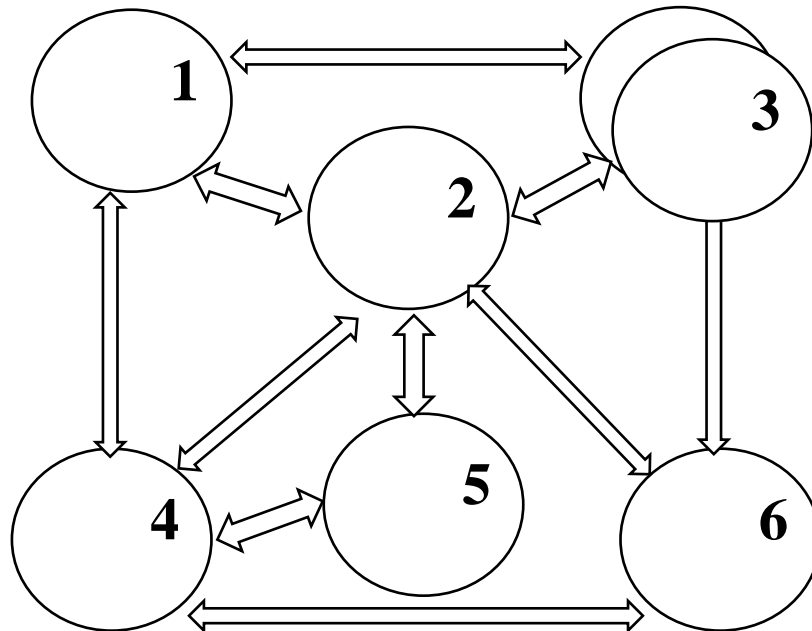


Рис. 2. Узагальнена схема структури партнерської мережі

Наведена схема є загальною, оскільки віддзеркалює лише можливі партнерські відносини між вузлами. Проте кожен вузол є автономною субстанцією, і його агенти можуть формувати партнерські відносини з агентами інших вузлів, з одного боку, а з іншого – бути одночасно включеними до різних вузлів, формуючи більш складну систему партнерських відносин.

На рисунку 3 подано схему взаємовідносин між суб'єктами проектного управління регіональним розвитком на стратегічному рівні, що є організованою і формалізованою (регламентованою). Для формування партнерської мережі важливою є формалізація відносин між учасниками проектного управління та заінтересованими сторонами регіонального розвитку (вузлами 1-6 партнерської мережі).

На різних рівнях проектного управління можуть виникати різні партнерські відносини, але всі вони мають бути формалізованими в межах єдиних «правил гри», які повинні бути законодавчо визначеними.

Форма і види партнерських відносин між суб'єктами мережі визначаються комплексом інституціональних функцій, що забезпечують життєздатність державного механізму проектного управління регіональним розвитком. Ініціювання партнерської мережі – прерогатива органів публічної влади, оскільки вони діють у публічних інтересах і визначають режими взаємодії із зацікавленими сторонами шляхом розроблення нормативних документів. Оскільки інформація є одним із головних ресурсів партнерської мережі, «єдине вікно» – місце контакту для всіх агентів мережі – має бути створено на сайті відповідального за реалізацію проекту органу влади.

Формалізація партнерських мереж має ґрунтуватися на регламенті взаємодії із зацікавленими сторонами на кожній фазі життєвого циклу проекту регіонального розвитку (рис. 4).

На фазі розроблення концепції проекту ключовим завданням є налагодження такої взаємодії із зацікавленими сторонами, що забезпечує ухвалення рішень зі стратегічно важливих питань. Консультації мають бути вибірковими і цілеспрямованими.

Взаємодія із зацікавленими сторонами на концептуальній фазі законодавчо регламентована постановами Кабінету Міністрів України [14-17]. Формалізацію на концептуальній фазі партнерської взаємодії суб'єктів проектного управління та зацікавлених сторін чітко визначено в Методичних рекомендаціях щодо формування регіональних стратегій розвитку [11] – для забезпечення розроблення проекту РСР рішенням відповідних рад та адміністрацій можуть бути утворені робочі групи з представників владних структур, бізнесових кіл, наукових і громадських організацій, політичних партій тощо.

На фазі планування проекту важливим є забезпечення всіх зацікавлених сторін доступом до інформації та їх залучення до проведення проектної експертизи. Режим взаємовідносин на цій фазі регламентовано законами України: [4, 5, 6]. Партнерство на фазі розроблення проекту регламентовано лише для форми державно-приватного партнерства низкою законодавчих документів [3, 13, 12].

Теоретичне місце Ухвалення рішення в органах влади – куратор Кабінет Міністрів України

Завдання інституціональної взаємодії						
Аналіз зацікавлених сторін	Визначення проблеми	Визначення стратегічних пріоритетів/цілей	Посередницька підтримка	Формування комунікацій	Встановлення загальних рамок: склад групи, цілі	Узгоджені правила і процедури
На основі багатостороннього діалогу ЦОВВ ↔ МДА ↔ ОМС ↔ НУО ↕ Населення			Відповідальне Міністерство, Агентство регіонального розвитку	Узгоджені дії Мінекономіки, Мінрегіонбуду, Мінфіну та відповідних підрозділів на місцевому рівні		

Стратегічний рівень проектного управління регіональним розвитком

Консолідація та узгодження інтересів в процесі спільної роботи над розробленням і реалізацією стратегічно значущих пріоритетів

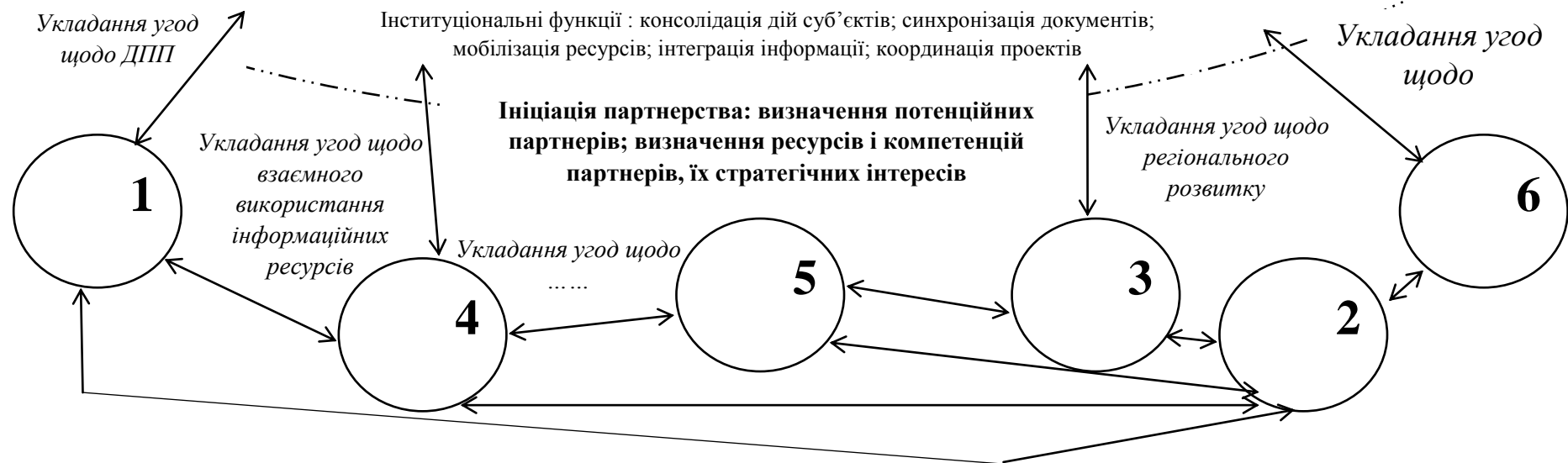


Рис. 3. Схема формування партнерських відносин між учасниками проектного управління та зацікавленими сторонами регіонального розвитку на стратегічному рівні за фазами життєвого циклу проекту

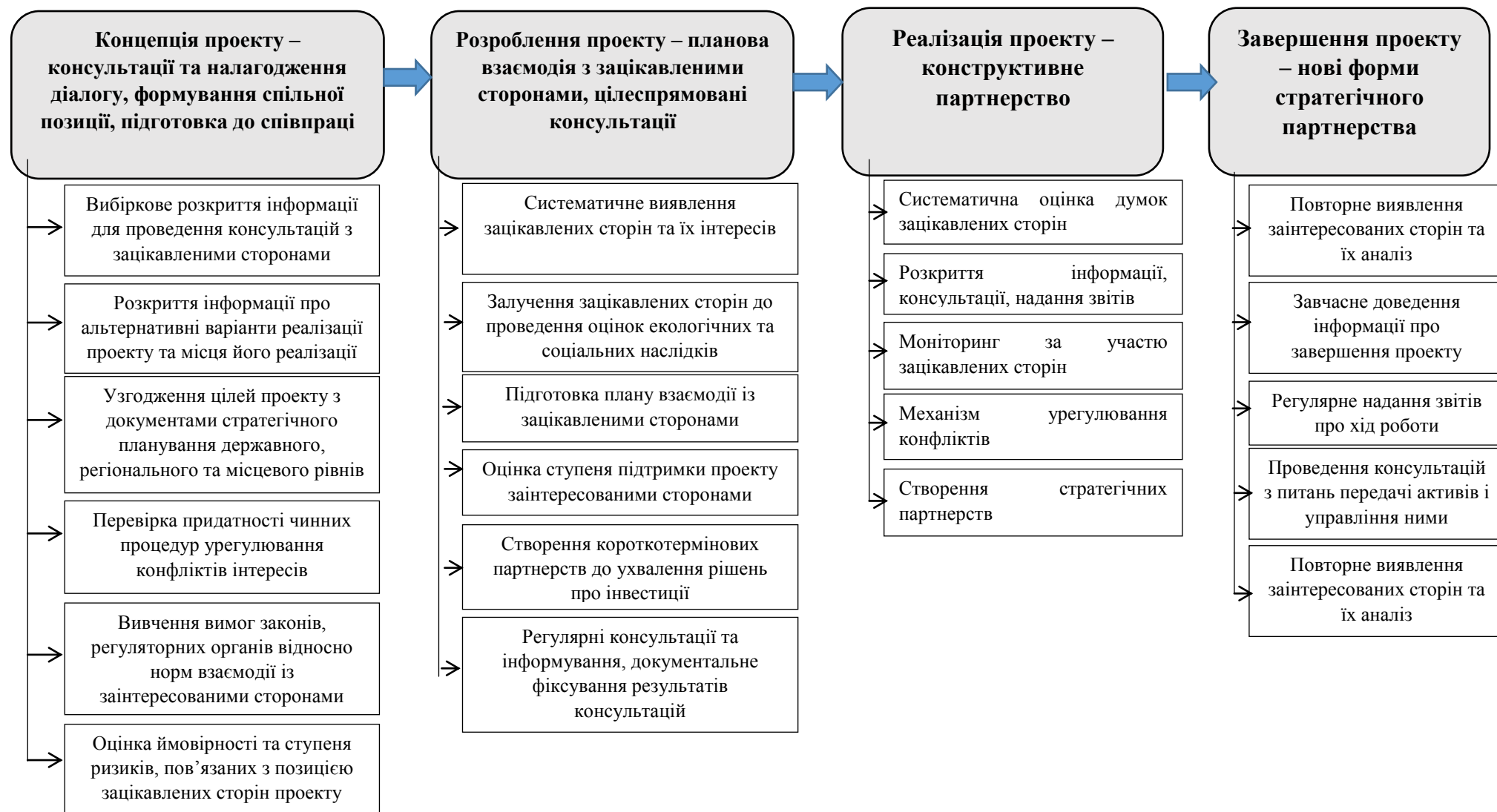


Рис. 4. Ув'язка взаємодії учасників проектного управління із зацікавленими сторонами

Висновки з даного дослідження. Вищезазначене дозволяє зробити висновок щодо правомірності припущення про партнерські мережі як інституціональну форму державного механізму проектного управління регіональним розвитком, оскільки саме ця інституціональна форма здатна забезпечити здійснення визначених інституціональних функцій у межах чинних видів інституціональної взаємодії.

Перспективи подальших розвідок. Практичне запровадження органами публічної влади інституціональної моделі державного механізму проектного управління регіональним розвитком потребує здійснення таких кроків: 1) створення інституційних умов (норм і правил) для реалізації функцій проектного управління в органах публічної влади; 2) формування організаційного механізму «інституціонального посередника» із конкретним набором функцій, що забезпечить процес реалізації багатостороннього партнерства на всіх фазах життєвого циклу проекту.

Список використаних джерел:

1. Боголіб Т. М. Інституціональні основи стратегії розвитку регіональної політики в Україні / Т. М. Боголіб // Наукові праці ДонНТУ. – Серія: економічна. – Вип.40-3. – 2011. – С. 54-58.
2. Дюркгейм Э. О разделении общественного труда / Э. Дюркгейм. – М. : Канон, 1996. – 432 с.
3. Закон України від 01 липня 2010 р. № 2404-VI «Про державно-приватне партнерство»: [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2404-17>
4. Закон України від 09 лютого 1995 р. № 45/95 - ВР «Про екологічну експертизу» в редакції від 18.11.2012 р. : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/45/95-%D0%B2%D1%80>
5. Закон України від 17 лютого 2011 р. № 3038 – VI «Про регулювання містобудівної діяльності» в редакції від 05 липня 2014 р. : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3038-17>
6. Закон України від 21.10.2010 р. № 2623-VI Про підготовку та реалізацію інвестиційних проектів за принципом «єдиного вікна» : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2623>
7. Институциональные аспекты взаимодействия рынка труда и рынка образовательных услуг // Актуальные проблемы современного менеджмента : сб. науч. трудов. – Саратов : Из-во Научная книга, 2009. – Вып. 2. – С. 98–104.
8. Казакова Е. В. Теоретические аспекты институционального взаимодействия / Е. В. Казакова // Государственная власть и общественное устройство в полиэтнической

- социокультурной среде современной России : сб. науч. трудов. – Саратов : Из-во Научная книга, 2009. – С. 154–156.
9. Кирдина С. Г. Институциональные матрицы: макросоциологическая объяснительная гипотеза / С. Г. Кирдина // Социс. – 2001. – № 2. – С. 13–23.
 10. Липов В. В. Институциональная комплиментарность как фактор формирования социально-экономических систем / В. В. Липов // Журнал институциональных исследований. – 2012. – Т.4. – № 1. – С. 25-41.
 11. Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 29 липня 2002 р. № 224 «Про затвердження методичних рекомендацій щодо формування регіональних стратегій розвитку» : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua>
 12. Постанова Кабінету Міністрів України від 11 квітня 2011 р. № 384 «Деякі питання організації здійснення державно–приватного партнерства» : [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/384-2011-%D0%BF>
 13. Постанова Кабінету Міністрів України від 17 березня 2011 р. № 279 «Про затвердження порядку надання державної підтримки здійсненню державно-приватного партнерства» : [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/279-2011-%D0%BF>
 14. Постанова Кабінету Міністрів України від 23 травня 2007 р. № 751 «Про затвердження Порядку підготовки, укладення та виконання угоди щодо регіонального розвитку і відповідної типової угоди» : [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/751-2007>
 15. Постанова Кабінету Міністрів України від 25 травня 2011 р. № 555 «Про затвердження Порядку проведення громадських слухань щодо врахування громадських інтересів під час розроблення проектів містобудівної документації на місцевому рівні» : [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/555-2011-%D0%BF>
 16. Постанова Кабінету Міністрів України від 29 червня 2011 р. № 771 «Про затвердження Порядку залучення громадськості до обговорення питань щодо прийняття рішень, які можуть впливати на стан довкілля» : [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/771-2011>
 17. Постанова Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2010 р. № 996 «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» : [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF>
 18. Сухарев О. С. Институты регионального развития : концептуально-практический анализ организационных изменений / О. С. Сухарев // Экономический анализ: теория и практика. – 2012. – № 4 (259). – С. 2–12.
 19. Шекшуев О. А. Институціональні аспекти модернізації державної політики розвитку регіонів України / О. А. Шекшуев // Комунальне господарство міст: науково-технічний збірник. – 2012. – № 106. – С. 185–190.

Statement of the problem. The article in project management of regional development is seen as instrumentary public policy that provides the definition of social problems with due regard to the interests of stakeholders, posing problems for the government agenda, develop alternative solutions to the problem and

choose the best solution, the implementation of a policy, monitoring its implementation and impact measurement.

Urgency. The effectiveness of the implementation of regional development projects depends on the availability of organizational and institutional framework decorated and institutions that structure the relationships of subjects in the project management of regional development. Alignment of interests between actors and the state mechanism project of regional development is a major factor in the quality of the project, hence the practical feasibility of developing its institutional model.

The purpose of the article – to prove that the use of project-based approach in the development of program documents provides a significant improvement of state regulation of regional development in two ways: as a process to ensure effective implementation of the set changes; as a system of organizational, legal and resources for project management and software development areas.

Our task was to study practical implementation of public authorities institutional models of the mechanism of regional development project

Summary. Analysis of scientific achievements in this area is that the public mechanism of regional development project formed and only so many organizational, institutional and infrastructure and technological aspects of its operation is unregulated. Therefore, the study of this issue is important in the scientific and practical aspects.

Therefore, the main purpose of the article is to study models of mechanism design of regional development and the development of its organizational and functional structure.

Proves that the use of project-based approach in the development of program documents provides a significant improvement of state regulation of regional development in two ways: as a process to ensure effective

implementation of the set changes; as a system of organizational, legal and resources for project management and software development areas.

Proved that institutional functions only together can ensure the practical viability of the state mechanism project of regional development. For institutional functions, on the one hand - a mode of existence of institutional forms of this mechanism, on the other - institutional form can exist only as a carrier of functions. Only in its unity functions form an integral element for the institutional principles: integrity – internal cohesion; connectivity – the complex interaction and interdependence, where each of them is a condition for the existence of others; sequence - continuous, orderly, consistent interaction within the set tasks.

Complementarity of institutional functions and types of institutional interaction forms certain institutional form – the rules and regulations of the project activity in regional development.

This is reflected in the structure of the institutional environment developed project of the public authorities. The features of modern methodological approaches to project management and regional development grounded in the principles of improving organizational and institutional aspects that allowed prove the feasibility of forming a state mechanism project of regional development and to develop its organizational and functional structure of the specification types of interaction of public authorities within each phase of the project life cycle.

According to the research made in the article concluded on the legality of the assumption of partner networks as an institutional form of mechanism design of regional development. After all, this institutional form of exercise can provide certain institutional functions within the existing types of institutional interaction.

Conclusion and outcomes. Practical implementation of public authorities institutional models of the mechanism of regional development project requires the following actions: 1) the creation of institutional conditions (rules and regulations) to implement the functions of project management in public

authorities; 2) building institutional mechanism «institutional intermediary» with a specific set of features that ensure the process of implementation of multilateral partnership in all phases of the project life cycle.